

LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE UNA PROPUESTA DE AYER QUE IMPACTA HOY

Por:

Lewis Charles Quintero Beltrán

Consultor Sénior-Conferencista

Email: contacto@lewisquintero.co

Es imposible resolver un problema con el mismo nivel de pensamiento que lo generó.

Albert Einstein

La organización del siglo XXI tiene un ingrediente importante dentro de su apuesta de competitividad y es el aprendizaje que debe ser promovido en todos los colaboradores buscando potenciar las capacidades que estos tienen y creando sinergias mediante el trabajo en equipo. Se habla de que es la era del conocimiento pero es necesario entonces ser coherente con el discurso, la era del conocimiento invita a ampliar y mejorar el capital intelectual que permita potenciar las ventajas competitivas de las organizaciones actuales y futuras.

Las organizaciones a diario encuentra problemas de aprendizaje son obstáculos que no les permiten enfrentar diversas situaciones de manera holística. Robles Rodríguez (2005) manifiesta: “La complejidad de los sistemas productivos ha llevado a que se desarrolle más la planeación estratégica y se busque mejorar el aprendizaje organizacional, ya que no basta con tener la mejor tecnología de punta, además se requiere de personal que esté aprendiendo con la experiencia y que el conocimiento de la firma se vea como una construcción social que descansa en la organización de recursos humanos”. Una organización que es inteligente, aprende del cambio que se da en su entorno local, regional y mundial; además tienen claro sus objetivos y metas establecidas en la planeación estratégica, es claro que solo hay un camino para convertirse en una organización inteligente y es adaptarse al cambio.

Las organizaciones inteligentes se transforman, es decir, aprenden constantemente y a través de sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los entornos cambiantes, de los que forman parte; las nuevas tendencias resaltan el valor del conocimiento que tienen las personas en las organizaciones como clave del éxito. Se hace necesario mencionar a Peter Senge quien habla de las disciplinas para lograr una organización inteligente, estas son:

1. **Dominio Personal:** en la práctica de esta disciplina es invita a aprender y difundir las capacidades personales. Esta disciplina favorece aclarar y ahondar nuestra visión personal, concentrar energía, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Lo que aquí interesa es ante todo, las conexiones entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre ambos. (Senge, 1994:17).
2. **Modelos Mentales:** preexisten supuestos hondamente arraigados, representaciones, preconcepciones, generalizaciones que intervienen en el modo de percibir el mundo. La disciplina de trabajar sobre modelos mentales involucra mirar el interior y cambiar la forma de entender el entorno, implica reflexionar continuamente y mejorar la imagen

interna que se posee del contexto, para determinar de qué manera se componen los actos y las decisiones y desplegar procesos de reestructuración reuniendo nuevos modelos.

3. **Visión Compartida:** Una organización exitosa sin metas, valores, misión y visión compartidas es muy difícil de concebir, pues cada empresa exitosa que conocemos por ejemplo. Automotriz (Toyota, Ford); tecnológica (Apple, Microsoft), Telecomunicaciones (Nokia, Palm); Entretenimiento (Nintendo, Pixar) siendo muy diferentes en sus contenidos lograron unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común. (Senge1994:19). Lograr que el equipo de trabajo tenga visión compartida implica proyectar visiones empresariales de futuro que generen en estos compromisos de todos especialmente desde la gerencia.
4. **Aprendizaje en equipo:** Es el proceso de alinear acciones y capacidades de una organización en una sólida dirección. Cuando esto ocurre, las ideas son traducidas en acciones, los instrumentos son mejorados y la organización progresa rápidamente (Aroca Tolosa, 2009). Esto implica “Transformar las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y capacidad mayor que a la suma del talento individual” (Lora Suárez, 2004:49).
5. **Pensamiento Sistémico:** Es una disciplina importante para solucionar problemas pero es mucho más eficiente como lenguaje, ya que permite expandir la manera de enfrentar la complejidad. Si el cuerpo es lo que “este come” las organizaciones son las historias que se generan en ellas. En el nivel más amplio el pensamiento sistémico entiende una variedad de métodos, herramientas y principios que forman parte de un todo que es la organización.

Senge menciona además las siguientes leyes que hay que entender:

- Los problemas de hoy se derivan de las soluciones de ayer, lo que implica que muchas soluciones a corto plazo trasladan los problemas a una parte del sistema a otro y lo que se necesita es cambio en el sistema.
- Hacer más presión no mejorará los resultados: Esto significa que a veces es mejor cambiar la dirección y no la intensidad.
- Hay que enfocarse en las causas y no en los síntomas. En ocasiones los resultados a corto plazo nos hacen creer que el problema está resuelto y no se aborda verdaderamente las causas por lo que vuelve a surgir.
- La salida fácil, no lleva a ningún resultado, se siente mayor tranquilidad con soluciones conocidas porque no implican ningún riesgo.
- La cura puede ser peor que la enfermedad, muchas veces la cura puede ser peor que la enfermedad y las soluciones aparentemente efectivas causan dependencia hacia factores externos y no permiten un verdadero desarrollo. Las soluciones de calidad a largo plazo permiten un verdadero desarrollo. Las soluciones de calidad a largo plazo están enfocadas en los sistemas y se auto refuerzan.

- Lo más rápido es lo más lento: todo sistema tiene una tasa óptima de desarrollo y no es siempre la más rápida. Cuando el crecimiento es excesivo, el sistema mismo buscará compensarse y su velocidad es más lenta y quizás puede arriesgar la capacidad de la organización para sobrevivir
- Se pueden alcanzar dos metas, aparentemente contradictorias: un pensamiento limitado a las partes y no con visión del proceso, no permite contemplar la posibilidad de lograr más de una meta, aun cuando puedan parecer contradictorias.
- Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños: es necesario una visión holística del sistema para entender los problemas que genera. La fragmentación hace perder de vista las interacciones y procesos, elementos fundamentales para entender cualquier problema.
- Existe retraso entre la causa y el efecto: existe una distancia significativa entre una acción y sus resultados; mientras más complejo sea el sistema, más larga será la demora entre una causa y sus efectos conocidos.
- Los pequeños cambios pueden producir grandes resultados: las acciones pequeñas y bien enfocadas a veces producen mejoras significativas y duraderas.

La única ventaja competitiva que una empresa tendrá en el futuro será la capacidad de sus directivos para aprender más de prisa que sus competidores. Así que las empresas que tengan éxito serán aquellas que estén constantemente empujando a sus directivos para que revisen sus puntos de vista sobre el mundo. Arie de Geus